مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

كتـــاب في دقـــائق 2015

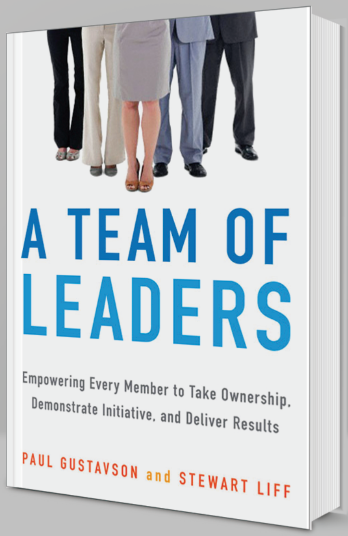
ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

فريق من القـــادة

كيف تُمَكِّن فريقك من تحمُّل المسؤوليـة والمبادرة والإنجاز







تأليف
بـول جوستافسون
ستيوارت ليف

في ثوانٍ...



جمال بن حويرب
العضو المنتدب لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

وستشعر بالضغوط وتعاني من الإنهاك وأنت تحاول تحقيق نتائج قوية مع مجموعة من الموظفين التابعين وغير المبادرين. فكما يكون فريقك وآليات عمله وتكوينه وعلاقاته ومستوى تفاعله تكون نتائجك. فنحن لا نستطيع أن نحصل على نتائج أعلى وأكبر من مؤهلات موظفينا والمنظومات والهياكل الإدارية التي تنتظمهم. فنتائجنا هي نتاج نُظمنا وعاداتنا وعلاقاتنا وتفاعلاتنا.

فريق من القادة يُكوّن فريقاً قائداً

كيف يُمكنك إعداد بيئة تواجه بنجاح كل التحديات التي يتعامل معها المديرون والموظفون الطامحون إلى تحقيق نتائج أداء ممتازة؟ هناك حل واحد فقط: عليك أولاً إعداد بيئة عمل يكون فيها جميعُ الأعضاء قادةً؛ بيئة يكون فيها كل عضو متعاوناً ومبادراً ومتحملاً للمسؤولية، وعلى استعداد لأن يتعامل مع القضايا والمهمات الصعبة. والأهم من ذلك أن يراقب نفسه، ويكون مستعداً للخضوع للمراجعة والمساءلة والمحاسبة على نتائجه الشخصية ونتائج الفريق أيضاً؛ ومثل هذه البيئة تختلف كُليَّةً عن بيئة العمل الاتباعية التي يتدخل فيها المدير في كل صغيرة وكبيرة، ويُحَمِّل نفسَه مسؤوليةَ نتائج أفراد فريقه؛ نظراً لرقابته اللصيقة عليهم أو عدم تفويض الصلاحيات مع المسؤولية لهم. وانطلاقاً من هذا السيناريو على المدير أن يكتفي بالنصح والتوجيه بشكل معتدل، لكي يكرس معظم وقته للعمل للأعمال الاستراتيجية والمعَقَّدة وذات المنظور البعيد. وهنا يفترض أن تكون علاقاته مع الفريق متوازنة؛ فبدلاً من أن يكون مديراً تقليدياً يُدير الأعضاء حسب المزاج وعلى أساس فردي، عليه أن يكون معلماً ويركز على الصورة الكبرى والشاملة، وكيفية التعامل مع الأزمات وفي ظل الضغوط وأن ينأى بنفسه عن الموضوعات الصغيرة ولكن يبقى متاحاً لمساعدتهم عند الحاجة فقط.



عندما يعامل المدير موظفيه كقادة حقيقيين ويبتعد عن الفردية والأنانية ويركز على الأهداف العامة والمهمات الكبرى فسيجد أفراد فريقه مفعمين بالطاقة ومحفّزين إلى الحد الذي يجعل كل عضو منهم قائداً مستقلاً بذاته. ولن يكونوا مجموعة من المتذمرين الذين يبحثون عن مصالحهم الشخصية على حساب الصالح العام، بل سيصبحون حقاً فريقاً من القادة ويحاولون تخَطِّي الحدود والسعي إلى تحقيق أفضل أداء ممكن. وسيكون هذا الحَلُ السهلُ الممتنعُ ابتكاراً إدارياً عظيماً رغم بساطته وعفويته وفطريته.

بناء الفرَق ذاتية الإدارة

الفريق المُسيّر والمُدار ذاتياً يتكوَّن من موظفين يعملون من تلقاء أنفسهم لتحقيق هدف عام، بعيداً عن خصوصية وشخصية كل عضو من أفراده. يقوم أعضاء هذا الفريق بتحديد أنشطتهم اليومية والتخطيط لها وإدارتها كما أنهم يعملون في ظل القليل من الإشراف، أو عدم وجود إشراف مباشر أصلاً. ومع تطور الفريق يتطور أعضاؤه أيضاً، على أن تكون من أهدافهم الأساسية تحويل كل موظف إلى قائد ملتزم بدرجة كبيرة، ومرن وذي خبرة واستقلالية عالية. وهناك أربعة مناهج أو مداخل يمكن اعتبارها حجرَ الأساس في بناء فِرق ذات أداءٍ عالي المستوى وهي:



1- نموذج تطوير الفريق ذو الخمس مراحل

نموذج بناء الفريق المُكوّن من خمس مراحل هو إطار عمل تم اكتشافه عند محاولة تسهيل الوصول إلى المطلب الطبيعي لأعضاء الفريق وهو تحقيق الكفاءة الفائقة والإدارة الذاتية. ويسمح هذا النموذج للفِرق المُسيّرة ذاتياً أن تتطور مع مرور الوقت من خلال علاقاتهم ببعضهم وعلاقاتهم بقائدهم. وعند استيعاب وتطبيق عملية التطوير يصبح تكوين الفِرق المسيّرة ذاتياً أسهل بكثير.

المراحل الخمس لنموذج تطوير الفريق







المرحلة الأولى: في هذه المرحلة يبدأ الفريق عمله معتمداً على قائد الفريق الذي يقوم باتخاذ جميع القرارات الأساسية والعملية. ورغم أن كل الفرق تبدأ عملها بحماس في البداية، إلا أنها ستفاجأ بكثير من المفارقات لأن الأمور لن تسير بسهولة كما كان متوقعاً، ولن يخلو الأمر من العثرات وبروز بعض المعوقات وحدوث انتكاسات. ولهذا السبب يجب أن يتدخل قائد الفريق بين الحين والآخر، حتى يتأكد من أن الأعضاء يتفهمون كيف يتطور فريقهم، وكيف يتم التعامل مع حالات الغموض، ولكي يرون قائد الفريق وهو يتعامل مع موضوعات شائكة وغير متوقعة في البداية، وفي أثناء تكوين روابط وتطور شخصية الفريق.

المرحلة الثانية: بالتدريج سيصبح الفريق أقل اعتماداً على القائد. وبانتقال الفريق إلى هذه المرحلة، سيحاول مواجهة أهدافه ومقاصده والتأكد من أنّ الجميع يدركون الهدف ويتفقون عليه. وعادةً لا يتم الانتقال إلى هذه المرحلة بشكل سريع كما يعتقد البعض؛ بل يظل على قائد الفريق أن يقوم بالتنسيق والإرشاد، حيث إنّ الفريق يبدأ في التدرج والسير بخطوات صغيرة مثل الطفل الذي يمشي أولى خطواته، بينما يتوقف القائد عن التصرف بسُلطة كاملة تدريجياً أيضاً، ليشاهد الأمور وهي تحدث ولو من مسافة قصيرة نوعاً ما.

المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة يبدأ الأعضاء في تعلّم أدوارهم ويتحدّوا معاً. وتبدأ «الصورة الكلية» والرؤية الشاملة تتضح لمزيد من الأعضاء تدريجياً، وسيقدم قلة من الأعضاء أنفسهم بصورة جديدة، ويبدأون بلعب بعض الأدوار القيادية بشكل حقيقي، وإن كان محدوداً. وفي هذه المرحلة تحديداً يبدأ الفريق بالتركيز على الأداء والتعامل مع القضايا الصعبة وحل المشكلات الفردية التي تواجه بعض الأعضاء.



المرحلة الرابعة: هنا يُصبح معظم أعضاء الفريق قادرين على تقديم أنفسهم لتولي الأدوار القيادية في نطاق تخصصاتهم الضيقة؛ حيث يتواصل الأعضاء بشكل جيد ويتعلم بعضهم من بعض. كما سيعملون بنشاط ويهتمون بالأداء الجاد ويحاولون تحقيق العديد من أهدافهم ومقاصدهم بهمَّةٍ عالية. كما سيرتفع سقف المشاركة ويتطلع الفريق إلى تَولِّي مسؤولية جميع العمليات والإجراءات التي تخص خططه وأهدافه. وفي هذه المرحلة يلعب المدير دور المُدرب إلى جانب دور المدير، ويعتبر نفسه أحد أعضاء الفريق، ويتوقع من الجميع أن يتفاعلوا ويشاركوا مثله؛ مما يوفِّر له وقتاً كافياً للتركيز على الأعمال والأهداف الكبيرة.

المرحلة الخامسة: هنا يصل الفريق إلى أعلى مستوياته ويبدأ العمل بالتسيير ذاتياً فعلاً. وهنا يشترك الجميع في إدارة الفِرق ويتعاملون مع المشكلات وإنجاز المهمات مباشرةً، حيث لا يعود أعضاء الفريق تابعين؛ بل قادةً مسؤولين ومنافسين طموحين، فلا يقبلون سوى الأداء الممتاز، فترتقي وتيرة الأداء ويشعر كل الأعضاء بطاقة إيجابية، ويصلون إلى مرحلة النضج التي يصعب إيقافهم بعدها، فتخرج كلمة الفشل من قاموسهم، ويبدأون في الإبداع والابتكار.

قد يحتاج الفريق إلى سنوات من العمل والتعلم والتعاون حتى يصل إلى المرحلة الخامسة، ولكن الأخبار الطيبة هي أن التطور الطبيعي والمرحلي هو ما يضمن النجاح الدائم لمنظومة الفريق، حتى يتقمَّص الأعضاءُ عاداتِ النجاح والتفوق، ويصبح الأداء العظيمُ سلوكاً يومياً يصعب التراجعُ والتنازل عنه.

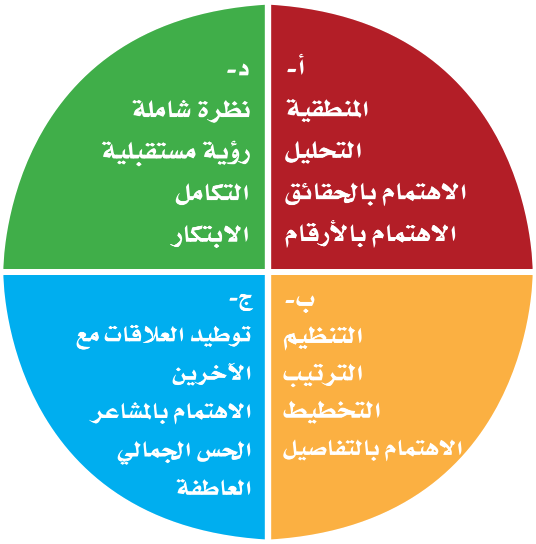
2- مقياس هيرمان لأنماط التفكير (HBDI)

طَوّرت هذه الأداة بواسطة «نيد هيرمان» مبتكر نظرية السيادة الدماغية أو «نمط التفكير السائد». ويُعد هذا المقياس أداةً توضّح طريقة التفكير المفضلة لدى كل إنسان. وعند استيعاب أفضلية التفكير والتعَلّم لدى كل عضو في الفريق ومن يعملون معه؛ يتمكن أعضاء الفريق من زيادة سرعة تعلُّمهم، والتعلم من الآخرين ومشاركتهم النجاح من خلال التفاعل والتكامل.

بتوافر هذه المعلومات، يُمكن لفريقك:

- زيادة قدرات أعضاء الفريق في التواصل.
- إبراز الاختلافات وتوظيفها في تطوير الأداء وزيادة الفعّالية.
- توجيه طاقات الفريق للابتكار باعتباره مورداً عقلياً متاحا.
- بناء بيئة عمل تفاعلية ومفتوحة للتعَلُّم والإبداع الجماعي.

نموذج أنماط التفكير الغالبة:



3- التواصل بين أعضاء الفريق

يُشكّل التواصل بين أعضاء الفريق إطاراً أو مجالاً لترسيخ لغة مشتركة تُستخدم في إعطاء وتلقي التعليقات والتعليمات حول الموضوعات الصعبة التي تتم مناقشتها. فعندما يشق فريقك طريقه في الإدارة الذاتية، ستواجهك مسائل كثيرة شائكة مثل: «من المسؤول عن ماذا؟». ويمكنك وضع أسس ونماذج للتواصل يتم تدريب الجميع على استخدامها. ويمكن لهذا النموذج البسيط أن يتضمن ما يلي:

- إضافة قيمة من خلال التغذية الراجعة وطلب مدخلات من الآخرين بشكل صريح ومباشر. فبعد ما تعلم أعضاء الفريق أن يفكروا بذهن مفتوح يمكن طلب آرائهم وأفكارهم، مع حثهم على تحدي رأي المدير واختبار كل وجهات النظر ومناقشتها.
- الإنصات بقصد الفهم. والهدف هنا هو الحصول على المعلومات قبل أن تُصدر حُكماً أو تُقيّم فكرةً.
- تقديم مدخلاتك بطريقة ماهرة وجديرة بالاحترام. وتتضمن هذه المهارة استخدام عبارات غير مثيرة للغضب مثل «يبدو» أو «أعتقد» حتى تستطيع إيضاح وجهة نظرك وتوصيلها بطريقة مقنعة وغير انفعالية.

تساعد إدارة هذه الأنواع من «الحوارات الحساسة» داخل الفريق على تقصير عمر الخلافات والتوفيق بين الجميع وإشاعة روح الفريق، لأن الحوار القائم على الاحترام المتبادل والشفافية والتنفيذ الإيجابي سيؤدي بالطبع إلى زيادة الثقة بين أعضاء فريقك.



> جوهر القيادة وروح المبادرة والرغبة في الريادة موجودة دائماً في كل فريق، وما تحتاجه الفرق لكي تتفوق وتتألق هو تحريك تلك الروح واستثمارها.

4- بـدء عمـل الفريـق

هناك مجموعة متنوعة من الأدوات التي يُمكن استخدامها، والخطوات التي يُمكن اتخاذها عند بدء عمل فريقك:

- **اتفاقيات الأداء:** وهنا يتفق فريقك على الأهداف والمقاصد التي ينوي تحقيقها؛ فالأداء المرغوب هو ما يجب أن يقود جميع النقاشات ويحدد كل الاتجاهات. ومن أمثلة العناصر والمقومات التي يجب الاتفاق عليها: ما نوع الثقافة التي يحتاجها الفريق لتحقيق أهدافه؟ وما هي المعرفة

التي يجب مشاركتها؟ فعندما يعرف أعضاء فريقك ما المتوقع من كل منهم فسيكونون قادرين على تركيز طاقتهم بشكل إيجابي وفي الاتجاه الصحيح.

◆ **قواعد وأدوار محددة:** لكي تكون الانطلاقة فعّالة، يجب أن يقضي فريقك بعض الوقت في تنظيم نفسه؛ لأن الفريق المُنظّم يحتاج إلى:

1- اتفاق واضح يُلخص هدفه ومبادئه الإرشادية ونطاقه.

2- قواعد سلوك مُتفق عليها مثل: التعامل باحترام، والحضور في الموعد، والإنصات، والإفادة الراجعة الصريحة، واحترام الخصوصية.

3- أدوار واضحة حول المهام والعمليات والتواصل وحفظ السجلات وتبسيط وجدولة وإدارة الاجتماعات.

◆ **نموذج التصنيف:** ستحتاج عند بدء العمل إلى نموذج بسيط يُحدد عدد الأفراد الذين يحتاجهم فريقك لإنجاز العمل المطلوب. فإذا كان فريقك مسؤولاً عن الرد على اتصالات العملاء، يجب أن يتضمن النموذج عدد المكالمات التي يتوقع الفريق أن يتلقاها بناءً على الخبرة السابقة والاحتمالات المستقبلية. مثل هذه الأداة توفر لكل عضو في الفريق إطار عمل لتحديد مستوى الأداء المطلوب كمًّا وكيفاً، وتحقيق القيمة المضافة والحاجة إلى مساهمة الجميع.

◆ **مجموعات الممارسة:** هي مجموعات من الأفراد يتشاركون في اهتمامات أو قضايا أو أعمال يمارسونها ويتعلمون كيف يؤدونها بشكل أفضل وبانتظام. تكون هذه المجموعات معنية بمشاركة المعرفة والتعلم الجماعي والمساعدة في ترسيخ وإدامة العلاقات. وسيؤدي فريقك بشكل أفضل عندما يحصل على الدعم أو يقدمه بالانضمام إلى مجموعات الممارسة، وبهذا يمر الفريق عبر مراحل تطور الفريق الخمس.



◆ **القيمة المُضافة للعملاء:** يستخدم الفريق معادلة القيمة المقدمة لجمهوره وعملائه وهي: «الجودة أو الفائدة التي يحصل عليها المستهلك أو متلقي الخدمة مقابل السعر الذي يدفعه». هذه الأداة تساعد الفريق في التركيز على القيمة التي سيوفرها لعملائه مقارنة بالمنافسين. ويتم حساب تلك القيمة وفق المعادلة التالية:

$$\text{القيمة المضافة للعميل} = \frac{\text{قيمة ما يدفعه العميل لفريقنا}}{\text{قيمة ما يدفعه العميل للمنافسين}}$$

ومن الواضح أن قيمة هذه الأداء القياسية تكمن في تركيز بوصلة وجهود الفريق في الاتجاه الصحيح دائماً عبر حساب المحصلة النهائية التي سيحصل عليها المعنيون: العملاء أولاً، ونجاح الفريق واستدامته ثانياً.

عملية اتخاذ القرار

تستخدم الفِرق الناجحة نموذجاً واحداً من النموذجين المشهورين في عملية اتخاذ القرار وهما:

◆ الموافقة بإجماع الآراء.

◆ التصويت بالأغلبية.

في حالة الموافقة بإجماع الآراء يتبنى الجميع القرار ويدعمونه بالكامل. وعند استخدام تصويت الأغلبية يوافق الجميع على دعم القرار المُتفق عليه من قِبل الأغلبية. وهذه هي عملية اتخاذ القرار التي نُوصي بها للفِرق الناجحة:

◆ توضيح وجلاء الأمر حول ما يجب أن يُقرره فريقك: ما القرار الذي يجب اتخاذه؟

◆ التشاور والتحاور بطريقة منفتحة وبكل شفافية حول الموضوعات ووجهات النظر والبدائل المطروحة.

◆ بعد استطلاع جميع وجهات النظر، وعندما يشعر فريقك أنه استوعب وفَهِم الموضوع الذي هو بصدده، اطلب من الجميع أن يتفقوا على أحد نموذجي اتخاذ القرار: (الموافقة بإجماع الآراء أو التصويت بالأغلبية).

◆ اتخاذ القرار.

◆ تأكيد القرار وأهمية دعم كافة أعضاء الفريق له.

◆ وأخيراً .. توثيق القرار.





الفِرَقُ مثل الأفراد: تُحَقِّق ما تُخَطِّط له

«الفِرق مُهيأة دائماً وبشكل مؤكد ورائع لتحقيق النتائج التي استعدت لها وهُيِّأت من أجلها». ويُمكنك اعتبار هذا المبدأ هو نقطة البداية أو خط الانطلاق الدائم لإعداد فريقك وبدء نشاطه.

فإذا جاءت نتائج فريقك مُخيّبة للآمال، فيكمُنك وفق هذا المبدأ تفسير ذلك بالعودة إلى دراسة البنية التحتية لفريقك والتي تشمل: استراتيجياتك وسياساتك ونظم العمل لديك. وتعتبر إعادة النظر هذه على درجة عالية من الأهمية حتى تتمكن من علاج المشكلة على أساس أن الطريقة التي يعمل بها فريقك يُمكن تغييرها. إذ يُمكنك تغيير الإجراءات وإعادة تصميم الفريق وتدفق عملياته وخطوط سير إجراءاته، وهكذا يمكن لفريقك أن يعيد تجديد نفسه بطريقة مُنظّمة ومنتظمة وتطوير بيئة عمل تُمكّن كل عضو من أن يكون قائداً.

وهناك مجموعتان من الأدوات تستخدمان بانتظام لإعادة تجديد الفريق:

1- المســح البيئــي

يبدأ النجاح دائماً بمسح بيئة العمل. فكل الفرق عبارة عن «نظم مفتوحة» تنشأ وتعيش وتزدهر في البيئة التي تؤثّر فيها. الحقائق السياسية ووسائل الإعلام والتقلبات الاقتصادية العالمية؛ كلها أمثلة للعوامل البيئية التي تؤثر على احتياجات العملاء وتوجّهات فريقك لخدمتهم. المسح البيئي استعراض ودراسة لما يحدث خارج محيط فريقك في البيئة الخارجية التي تؤثر عليه داخلياً؛ فهو استطلاع وتحليل للاحتياجات المتغيرة من حولك. وهناك أربع فئات من المجموعات التي تخضع للمتغيرات في كل سوق وبيئة وتشمل:

- العملاء.
- المعنيين وذوي المصالح.
- المنافسين.
- المؤثرين الداخليين والخارجيين.

الخطوة الأولى في المسح البيئي هي تحديد ما تعرفه بالفعل حول هذه المجموعات، وما الذي لا تعرفه وتحتاج إلى معرفته، وكيف ستحصل على المعلومات التي تحتاجها. ويُعد إجراء أبحاث حول العملاء والأطراف المعنية طريقةً جيدةً لتوسيع معرفتك وجمع ما تحتاج إلى معرفته.



وهناك مثال عملي لقيمة هذه الطريقة. ففي عملية مسح لاحتياجات وتوقعات العملاء كان أحد الفرق مكَلّفاً بجمع المستحقات لصالح مؤسسة كبرى. قبل القيام باستطلاع العميل، اعتقد قادة الفريق أن أكثر ما يهم عميلهم هو التحصيل السريع، ومن ثم تمَّ تركيز جهودهم على سرعة التحصيل لا غير. ومع تصاعد شكاوى العميل وتعبيره عن عدم رضاه، تم استقصاء رأيه والحوار مع متخذي القرار لديه فكانت الصدمة كبيرة. كان العميل معنياً بالدرجة الأولى بدقة التحصيلات وزيادة نسبتها لا سرعتها. إذ كان العميل يملك ملاءة مالية قوية ولديه سيولة لا تجعل سرعة التحصيل عاملاً مؤثراً. ومن ثم أعيد توجيه سياسة التحصيل نحو رفع نسبة التحصيلات، مع تحديد الحد الأقصى للبت في كل حالة. فقد قبل العميل التضحية بعامل السرعة لصالح الدقة في المتابعة ورفع نسبة التحصيلات كل شهر وكل فصل وكل عام، بدلاً من زيادة السرعة واعتبار نسبة كبيرة من المستحقات ديوناً مشكوكاً فيها.

أما الخطوة الثانية في مسح البيئة فهي توثيق النتائج والاستنتاجات للتأكد من استيعاب الأفكار واختيار الخطط المناسبة لكل حالة بناء على توقعات كافة الأطراف المعنية.

2- تحليــل العمليــة

بعد استيعاب احتياجات العميل والطرف المعني، نُوجّه تركيزنا إلى الداخل؛ أي نحو تحليل عملياتك بعناية وإدراك كيفية عملها بطريقة جيدة. إذ يجب أن تعيد ترتيبها حسب أولوياتها، واستكشاف العقبات في العمليات التي تُبطئ من سرعتك، وملاحظة أي انحرافات عن الإجراءات والمعايير، وتحديد من الذي يمتلك كل عملية، لكي تُقرر كيف يتم اتخاذ القرارات. وهناك سبع أدوات لتحلل العمليات هي:

- **رسم خارطة العملية:** الخارطة هي أداة تساعد على تصوّر سير العمل وتحديد النقاط التي يجب أن تمر بها العملية لكي تضيف قيمة. وتُعد خرائط العمليات أداة ضرورية لتحقيق التواصل الواضح والشفاف في عمل كل مؤسسة.
- **تصنيف العمل:** تقسيم العمل إلى فئات: عمل أساسي وعمل إضافي؛ عمل استراتيجي وعمل تكتيكي؛ عمل تمكيني داخلي لتطوير الفريق وعمل تنافسي خارجي يصب في مصلحة العميل؛ عمل معياري مُطابق وعمل استثنائي غير معياري ومؤقت. ومن الواضح جداً أن التصنيف يساعد دائماً في تحديد الأولويات ويسهل قياس النتائج.
- **تحليل القيمة:** تحديد المهام ذات القيمة المضافة، وكذلك استبعاد المهام التي لا تضيف قيمة.
- **تحليل العوائق:** أداة تساعد في تحديد النقاط المسؤولة عن إبطاء سرعة الأداء وتقييد الفريق

وشل حركته، ومن ثم التخلص منها.

- **تحليل التباين وعدم التطابق:** أداة لاكتشاف الأخطاء والتخلص من العيوب.
- **إدارة العملية:** تبدأ عندما يكتمل تحليل العملية حيث يُحدد الفريق مَن سيتولى كل عملية ومن سيملكها ويلتزم بها وكأنه صاحبها الحقيقي الذي سيرعاها.
- **تحليل القرارات:** هنا يُلقي الفريق نظرة على القرارات المتعلقة بكل عملية.

بعد استكمال واستخدام الأدوات السبع في تحليل العملية، تصبح الخطوة التالية هي جمع الأفكار والمخرجات وإعادة توجيهها لإجراء التحسينات الممكنة في التخطيط والتطوير التنظيمي.

تخطيط عمليــة التحَـوُّل القيــادي

بعد استكمال التحليل ووضع الخطط يبدأ تنفيذهـا. ويُعد تخطيط عمليـة الانتقـال الدقيق والتحول التنظيمي أمراً جوهرياً في إدارة التغيير. ولأن النـاس يتشبثـون دائمـاً بالوضع القائم ويستسهلون ويستمرئون حالة السكون والركون إلى ما اعتادوه عليه، فمن المهم التأهب لمواجهة هذا الشعور الطبيعي في مقاومة التغيير. ولكي تتم عملية الانتقال بسلاسة نُوصي بخمسة أنواع من خطط التحَوُّل:

1- خطة إدارية لتحديد مَن سيتول العمل اليومي أو المدى القريب، ومن سيُكلف بقيادة التغيير وإدارة الرؤية على المدى البعيد.

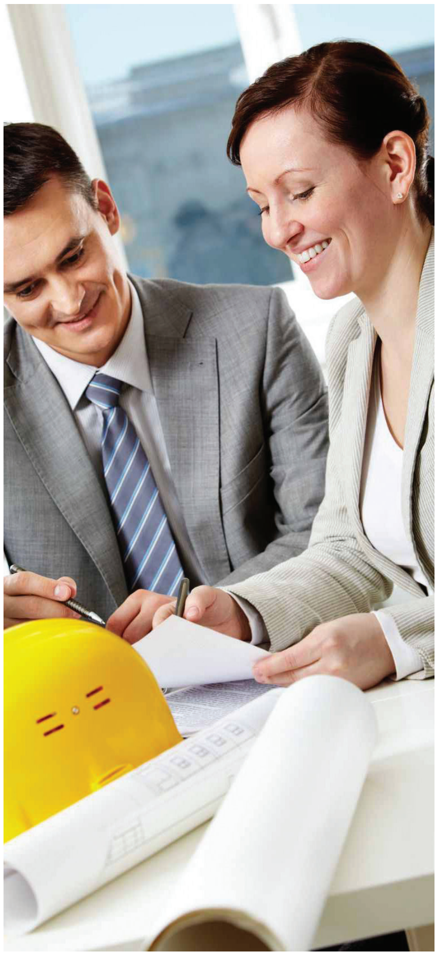
2- خطة عمل لتحديد أنشطة التحول وترتيبها التسلسلي وتوقيتها.

3- خطة التزام الأطراف المعنية لتحديد مَن سيلتزم بالتخطيط، وأين سيكون موقعهم وما هي أدوارهم.

4- خطة تقييم للتأكد من سير الأمور كما هو مأمول ولضمان استمرار التغيير والتحول والتطور.

5- خطة تثبيت لردع أي نزعة فطرية واعية أو لاواعيـة للعودة بالمؤسسـة إلى الوضـع القديـم.

ونظراً إلى صعوبة تنفيذ واستدامة الخطط الخمس السابقة، يجب أن يتولاها الأعضاء المناسبون في فريق التحول حتى تكون خططك الخمس متوافقاً بعضها مع بعض، ويمكن مراقبتها وتقييمها بعناية. كما يجب إبلاغ كل عضو بأنه بمجرد أن يبدأ التنفيذ والمضي قدماً، فلن تكون المشاركة اختيارية، بل هي إجبارية وملزمة ونهائية. وأية إعادة نظر في عملية التحول، تتم بعد الانتهاء منها وليس أثناء تطبيقها. وهذه هي الطريقة الوحيدة لإلزامهم بالعمل وهم يتحولون من موظفين وتابعين، إلى قادة ومؤثرين. وهذا يعني أن عملية التخطيط تكون دائماً تشاركية وتشاورية، وأن عملية التنفيذ تكون دائماً جماعية وإلزامية.



الإدارة المرئيـــة



حتى وإن اتبعت جميع الخطوات والعمليات السابقة لكي تبني فرقاً فعالة ومُسَّيرة ذاتياً، يبقى هناك عامل جديد يُمكنك إضافته لمعادلة الفريق القائد، حتى تحافظ وتبقى في المستوى الخامس للأداء. وهذا العنصر هو الإدارة المرئية.

الإدارة المرئية نهج تم اختباره عبر الوقت، وهو يقوم على مبدأ الدمج بين عناصر الإدارة المُتفق عليها ومنها: تصميم النظم ووضع الأنظمة وإدارة الموارد البشرية وإدارة الأداء، وبين الفنون الجميلة مثل: الرسم والتصوير والموسيقى، بهدف تحسين أداء الفريق عن طريق:

- تحويل مكان العمل إلى بيئة مُلهمة وموحية ومعروفة ومُوجهة بالبيانات.
- المساعدة على الارتقاء بمستوى الموظفين حسياً وجمالياً وفكرياً وتنفيذياً.

فمن الوعي والذكاء والحنكة والدهاء أن تستخدم مكان العمل لإرسال رسائل رائعة تدعم عناصر إعداد الفريق الأخرى وتساعد في اعتبار فريقك وبيئة عملك مثالاً يمكن الاقتداء به والتعلم منه.

الإدارة المرئيـــة مصدرهـــا العقـــل

طبقاً لنظرية الميول والسيادة الدماغية ينتج كل جانب من المخ طريقة مختلفة من التفكير. وطبقاً لهذه الميول السائدة فإن كل عضو في فريقك يفضل طريقة تفكير أكثر من الأخرى. ولهذا جاءت الإدارة المرئية لتستخدم نهجاً كاملاً وشاملاً يخاطب جميع أعضاء فريقك. ويتم هذا بالتواصل من خلال استخدام مُخطَّطات ورسومات بيانية وجداول وكلمات وصور ... إلخ، تم وضعها في إطار أو شكل استراتيجي. ويُساعد هذا النهج على لمس وتحريك قلوب وعقول أعضاء الفريق، ويرتقي بهم إلى المرحلة الخامسة.

فعلى سبيل المثال:

- قام أحد فرق الاتصال بالعملاء بتجهيز منطقة إلى جوار مكاتب الفريق ويعرض فيها فيديوهات ثلاثية الأبعاد لعملاء يتحدثون عن تجربتهم.
- وكان فريق آخر يعمل في بيئة عمل ذات مساحات واسعة وضعت فيها الملفات أما النوافذ فحجبت الضوء عن الموظفين وعرضت الملفات للتلف. ومع التغيير في النظرة المرئية نقلت الملفات لتلاصق الجدران المقابلة، وأعيد توزيع الموظفين ليواجه بعضهم بعضاً ويروا النوافذ في نفس الوقت.
- وفي فريق ثالث وضعت شاشات تليفزيونية على مرأى من الجميع لعرض النتائج أولاً بأول، ولم يتم عرضها في قاعة الاستراحة التي زودت بألعاب حركية مثل «التنس» و «البليارد» على مقربة من مناضد تناول القهوة، وتم تزيين الجدران بخرائط للعالم والمحيطات مع تحريك المياه باتجاهات مختلفة وكأن الرياح تغير سرعتها من حين إلى آخر.
- وفي فريق رابع وضع مكتب رئيس الفريق في منتصف مكان العمل من دون فواصل أو حواجز ليشاهده الجميع، بينما منح الأعضاء الحق في إنزال ستائرهم كلما رغبوا في شيء من الخصوصية. والرسالة المقصودة هنا هي أنّ دور القائد هو الدعم وليس السيطرة، وهذه علامة على الثقة المتبادلة ودليل على نضج الفريق والمساواة بين أعضائه.

مثل هذه الصور وغيرها تُحسّن متسوى التواصل والعمل الجماعي، وترَسِّخ أسس تحَمُّل المسؤولية وتقبّل المثول للمحاسبة، والقدرة على التجديد والابتكار؛ وهذا يعني ارتقاء الفريق إلى المرحلة الخامسة والنهوض بمستوى الأداء.

تطبيـــق الإدارة المرئيـــة

يمكن تشكيل فريق الإدارة المرئية من بعض أعضاء الفريق ومن خبراء خارجيين. ومن المهم دعم الفكرة من قائد الفريق ومعظم الأعضاء، وإعطاء الفريق هامشاً من الحرية في الابتكار والتنفيذ. ويمكن تنفيذ مبادرة الإدارة المرئية أيضاً على خمس مراحل:



المرحلة الأولى: التخطيط

في البداية تأكّد من أنّ الإدارة المرئية مناسبة لفريقك؛ وهل سيدعم أعضاء فريقك هذه الفكرة؟ وهل هي ملائمة لثقافة المؤسسة وشخصية الفريق التي تحاول بناءها؟ فأنت لا تريد في النهاية أن تُرسخ مجموعة من الأفكار المتناقضة.

المرحلة الثانية: إعداد إطار عمل

هنا تبدأ عملية تثقيف الفريق حول أهمية الإدارة المرئيـة وفوائدها. ابدأ بإعطاء الفريق موادَ مقروءة عن الفكرة أو إحضار خبراء في المجـال لتقديـم محاضرات أو زيارة مؤسسة تطبق هذه الفكـرة بالفعل. وإذا كانت أي مـن عملياتك تسير بطريقة مشكوك فيها، فـالآن هـو الوقت المناسب لإجراء بعض التعديلات. وستكون بحاجة أيضاً إلى فحص وموافقة يقوم بها قسم إدارة المرافـق والصيانة والتسهيلات لتحديد مكان وصلاحيـة كـل عنصر مثل: هـل الإضـاءة مناسبة؟ هـل الألوان مؤثرة؟ وهـل هنـاك تشـويش وتضارب أم انسجام وتناسق؟ وهل هناك تطابق وتوافق بين الإنسان والمكان وبين الوظائف والأدوات؟

المرحلة الثالثة: إنشاء المكـــان

للبدء في إنشاء مكان العمل عليك مراجعة طريقة سير العمل. هل تم وضع الأشخاص المناسبين بعضهم إلى جانب بعض؟ وهل ستوافق إدارة المرافق والصيانة على التعديلات بما تسمح به الأنظمة الإدارية والإدارة العليا؟ وهل كل أدوات العمل من أجهزة وأثاث تؤدي وظائفها في أماكنها؟ يجب التأكد أيضاً من أن مكان العمل يُحفّز السلوك الإيجابي بحيث يتواصل أعضاء الفريق بسهولة ويستطيعون تحية الزائرين بحماس أيضاً؟ وهل يبعث مكان العمل المزيد من الطاقة لزيادة الإنتاجية؟ وهل مكان تقديم العروض مناسب أم يفضل تغيير الألوان والإضاءة وفرش الأرضية أو تغيير موادها واستبدال بعض الأجهزة لتتناسق مع بقية العناصر الجمالية المرئية؟

المرحلـــة الرابعـــة : التركيز على العملاء والبيانات

بعد الانتهاء من الأساسيات، يمكن تعليق شاشات الفريق مع الأخذ بالاعتبار: مهمات العمل وإبهار العملاء والموردين. وهنا يجب أن يركز الفريق على مهماته ومَن سيتولى خدمة (العملاء) ومتى، ومن أي مكان. يمكن أن تحتوي شاشات العرض بيانات تاريخية وأرقاماً قياسية، وبعض قصص النجاح. وقد تحتوي معلومات عن المنتجات والخدمات الرئيسة. يجب أن تحظى هذه الشاشات باهتمام وانتباه الجميع من خلال مشاركة معظم أعضاء الفريق في اقتراح محتواها وتوزيعها ومواعيد عرضها. ومع هذه المرحلة ستلاحظ حدوث اختلاف جذري وتطور حقيقي في منظور وروح الفريق مما يساعد في تطبيق المرحلة الخامسة.

المرحلة الخامسة : التركيز على الموظفين والاعتناء بالتفاصيل

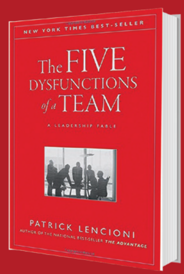
الآن يمكن التركيز على الموظفين ونظم عرض بيانات أداء الأفراد وأدوارهم ومشاركاتهم. يُمكنك مثلاً نشر بيانات أداء كل عضو على حدة، أو نتائج الفريق مجتمعة. بالإضافة إلى تصوير ونشر شهادات التقدير والكؤوس والنتائج الاستثنائية الفردية والجماعية. فلنتخيل مثلاً، نشر صور احتفالات التكريم والمناسبات التي ينبغي توثيقها والاعتناء بها. فليس هناك أروع من أن يرى العملاء والمعنيون صور الموظفين الذين سيخدمونهم وهم يتقدمون في تتابع أنيق ومنظَّم لتلقي خدمات استثنائية موَثَّقة بالصور. فهذا يعني احتفاءً مرئياً بالعمل الرائع الذي يؤديه الفريق على شكل حوائط شرف، وبأحسن عضو في الفريق كل شهر، وبالصور المفاجئة للموظفين أثناء العمل.

عالم من القـــادة

لن تنجح طرق وأدوات العمل القديمة في عالم اليوم في إنجاز الأعمال وتحقيق النتائج المكنة في القرن الحادي والعشرين؛ حيث يتطلع العاملون اليوم بشغف إلى المشاركة ومواجهة التحديات والحصول على التمكين من خلال التفويض الحقيقي، كما يتطلعون إلى تحمل المسؤولية الكاملة عن أدائهم وأعمالهم؛ لأنهم لا يريدون أن يكونوا أجزاءً في عجلة تدور بسرعة، ويتم إيقافها ليتم استبدال تلك الأجزاء بقطع غيار غير أصلية.

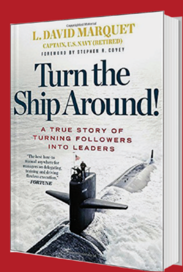
وبالمقابل، عندما يتحول الجميع إلى قادة - كما رأينا - فإن الفوز يطول كل الأطراف حين يصبح الموظفون أكثر ارتباطاً واندماجاً وحماساً، وسيطورون مهارات فردية وجماعية لم يكونوا يتوقعونها، وسيدركون القيمة التي يقدمونها لذواتهم ومؤسساتهم ومجتمعاتهم. وعلى هذا المستوى من التفكير والتطوير والتيسير في إدارة التغيير، يتحقق هدفان متكاملان: يحقق الفريق أهدافه، ويعيش أعضاؤه حالات دائمة من المتعة والسعادة المنبثقة من استشعار معاني العمل والإنجاز، وهم يصعدون بفريقهم ومؤسستهم وعالمهم إلى أرقى مستويات الأداء والعطاء.

كتب مشابهة:



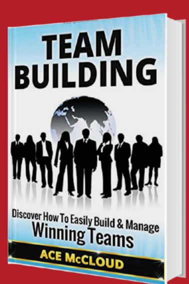
The Five Dysfunctions of a Team
A Leadership Fable

By Patrick Lencioni. 2002



Turn the Ship Around
A True Story of Turning Followers into Leaders.

By Stephen Covey
and L. David Marquet. 2013



Team Building
Discover How To Easily Build & Manage Winning Teams.

By Ace McCloud. 2014

قراءة ممتعة

ص.ب: 214444
دبي، الإمارات العربية المتحدة
هاتف: 3444 423 04
نستقبل آراءكم على pr@mbrf.ae

تواصلوا معنا على

MBRF_News
MBRF_News
mbrf.ae
www.mbrf.ae

Qindeel | قنديل
لخدمات الطباعة والنشر



" إِنَّ الْقَلَمَ وَالْمَعْرِفَةَ أَقْوَى بِكَثِيرٍ مِنْ أَيِّ قُوَّةٍ أُخْرَى "

صَاحِبُ السُّمُوّالشَّيْخُ مُحَمَّد بِن رَاشِد آَل مَكْتُوم

مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم
MOHAMMED BIN RASHID AL MAKTOUM FOUNDATION

بِهَذِهِ الْمَقُولَةِ يُرْسِي سُمُوُّه دَعَائِمَ التَّنْمِيَةِ الْمُسْتَدَامَةِ وَقِوَامُهَا الْعِلْمُ وَالْمَعْرِفَةُ، وَهُمَا رَكَائِزُ التَّطَوُّرِ الَّذِي انْطَلَقَتْ مِنْ أَجْلِهِ مُؤَسَّسَةُ مُحَمَّد بِن رَاشِد آَل مَكْتُوم، وَالْهَادِفَةُ إِلَى نَشْرِ الْمَعْرِفَةِ وَتَعْزِيزِ ثَقَافَةِ الْإِبْدَاعِ وَالابْتِكَارِ فِي نُفُوسِ الشَّبَابِ بِغَرَضِ إِيجَادِ مُجْتَمَعَاتٍ عَرَبِيَّةٍ رَكِيزَتُهَا الْمَعْرِفَةُ وَطَرِيقُهَا التَّنْمِيَةُ وَغَايَتُهَا الازْدِهَارُ وَالرَّخَاءُ.

إِنَّ الْمُبَادَرَاتِ وَالْبَرَامِجَ الَّتِي أَطْلَقَتْهَا مُؤَسَّسَةُ مُحَمَّد بِن رَاشِد آَل مَكْتُوم تَهْدِفُ جَمِيعُهَا إِلَى بِنَاءِ مُجْتَمَعَاتٍ قَائِمَةٍ عَلَى اقْتِصَادِ الْمَعْرِفَةِ، سَوَاءً مِنْ خِلَالِ إِثْرَاءِ الْمُجْتَمَعَاتِ بِالْفِكْرِ وَالثَّقَافَةِ ، أَوْ دَعْمِ وَتَمْكِينِ اللُّغَةِ الْعَرَبِيَّةِ وَتَعْزِيزِ مَكَانَتِهَا لَدَى الْأَجْيَالِ الْقَادِمَةِ ، وَكَذَلِكَ عَبْرَ عَرْضِ النَّتَاجِ الْفِكْرِيِّ لِلْحَضَارَاتِ وَالثَّقَافَاتِ الْمُخْتَلِفَةِ ، بِالْإِضَافَةِ إِلَى تَأْهِيلِ وَإِعْدَادِ جِيلٍ مِنَ الْمُبْدِعِينَ قَادِرٍ عَلَى دَفْعِ الْأُمَّةِ لِلِّحَاقِ بِالتَّطَوُّرِ الْعَالَمِيِّ .